

# archivos analíticos de políticas educativas

Revista académica evaluada por pares, independiente,  
de acceso abierto y multilingüe



Universidad de San Andrés y Arizona State University

Volumen 23 Número 105

26 de octubre 2015

ISSN 1068-2341

## Las buenas prácticas en la gestión de la investigación de las universidades mejores situadas en los rankings

*Marina Tomàs-Folch*

Universidad Autónoma de Barcelona



*Trinidad Mentado Labao*

Universidad de Barcelona



*José María Ruíz Ruíz*

Universidad Complutense de Madrid  
España

**Citación:** Tomàs, M., Mentado, T. y Ruíz, J. M. (2015). Las buenas prácticas en gestión de la investigación de las universidades mejores situadas en los rankings. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 23(105). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v23.1853>

**Resumen:** El artículo presenta algunos resultados de la investigación (EDU2011-26437) cuya finalidad es averiguar la relación entre todo aquello que envuelve la investigación en la universidad (gestión, promoción, visibilidad, etc.) y el puesto que dicha universidad tiene en los rankings internacionales más reconocidos. En concreto, se presentan en este artículo las buenas prácticas de gobierno y gestión de las universidades en relación a la investigación. Se tomaron las cinco universidades españolas mejor situadas en los rankings internacionales entre los años 2003 y 2013 y se averiguó cómo se concibe la investigación. Se ha entrevistado a 43 personas vinculadas con la gestión de la investigación de forma general y del equipo rectoral, investigadores de reconocido prestigio y miembros de los equipos de investigación. El análisis cualitativo de la información

Página web: <http://epaa.asu.edu/ojs/>

Facebook: /EPAAA

Twitter: @epaa\_aape

Artículo recibido: 25-09-2014

Revisiones recibidas: 28-04 -2015

Aceptado: 05-05-2015

mediante MAXQDA nos conduce a las siguientes conclusiones. Las universidades mejores posicionadas en los rankings ejecutan buenas prácticas tales como el apoyo institucional a la investigación en forma de estructuras cuya finalidad es promover la investigación y cuentan con abundantes becarios/as, con redes de transferencia, con sistemas de apoyo a la publicación, a la presentación de proyectos y a la visibilización de los resultados exitosos.

**Palabras clave:** Universidad; Organización de la investigación; Investigación cualitativa.

### **Good practices applied to research management al top ranking universities**

**Abstract:** This article presents some results of research (EDU2011-26437) whose purpose is to find out the relationship between everything that involves Research University (management, promotion, visibility, etc.) and since the university has in international rankings more recognized. Specifically, this article presents good practices of governance and management of universities in relation to the investigation. The five best Spanish universities in international rankings between 2003 and 2013 and found out how research is conceived were taken. He has interviewed 43 people connected with the management of research generally and the governing team, renowned researchers and members of research teams. The qualitative analysis of information through MAXQDA leads to the following conclusions. The best Colleges rankings positioned in running good practices such as institutional research support in the form of structures whose purpose is to promote research and scholarship holders are generously with transfer networks, systems support for publication, presentation project and the visibility of successful results.

**Key words:** University; Organisation of research; qualitative research.

### **Boas práticas de manejo da pesquisa das melhores universidades no ranking**

**Resumo:** O artigo apresenta alguns resultados da investigação (EDU2011-26437) cuja finalidade é averiguar a relação entre tudo que envolve a investigação na universidade. (gestão, promoção, visibilidade, etc.) e o posto que referida universidade está nos rankings internacionais mais reconhecidos. Em concreto, se apresentam nesse artigo as boas práticas do governo e gestão das universidades em relação à investigação. Se elegeram as cinco universidades espanholas melhores situadas nos rankings internacionais entre 2003 e 2013 e se averiguou como se concebe a investigação. Entrevistaram 43 pessoas vinculadas com a gestão da investigação de forma geral e da equipe reitoral, investigadores de reconhecido prestígio e membros de equipes de investigação. A análise qualitativa da informação mediante (MXQDA) nos conduz as seguintes conclusões. As universidades melhores posicionadas nos rankings executam boas praticas tais como o apoio institucional a investigação em forma de estruturas cuja finalidade é promover a investigação e contam com abundantes bolsiros (berçários/as) com redes de transferência, com sistemas de apoio a publicação, a apresentação de projetos e a visualização dos resultados exitosos.

**Palavras-chave:** Universidade; Organização da investigação; investigação qualitativa.

## **Los Rankings en las Universidades**

Entre las nuevas políticas de las universidades españolas está la de mejorar el lugar que ocupan las universidades entre los rankings internacionales. Consecuentemente, los factores e indicadores con los que se construyen los rankings pasan a ser decisivos e influyentes en la manera de gestionar las universidades y la investigación. Se da, por tanto, un cambio como consecuencia de la influencia que todo sistema evaluador ejerce sobre el objeto evaluado. La relevancia de la evaluación de las publicaciones, las instituciones e investigadores es cada vez mayor y esto se hace como señalan Post, Stambach, Ginsburg, Hannum, Benavot, Bjork (2013) en cuatro movimientos: la

racionalización del conocimiento experto, asumido como una característica inherente a la autoridad burocrática; la política en la regulación y control de la investigación superior, que se manifiesta en el nuevo “gerencialismo” y sus intentos de evaluar la investigación; las políticas de precios y finanzas de las editoriales académicas comerciales; y la actuación cada vez más dramática que se espera de los editores y sus revistas, aún cuando éstos se vean a sí mismos más como anfitriones de la convivencia y del pensamiento, que como empleados de línea en una fábrica de currículos.

En este creciente interés por hacer presentes los rankings en el escenario universitario aparecen clasificaciones de universidades atendiendo a distintos criterios o indicadores como los rankings internacionales.

El objetivo de los rankings universitarios es realizar una jerarquización de las instituciones de educación superior (IES) basándose en parámetros e indicadores que pretenden medir la calidad de la educación universitaria, de la investigación y otros aspectos de la actividad académica, con el fin de informar y orientar a los estudiantes, a la opinión pública y a la sociedad en general.

Los principales rankings universitarios internacionales son: *Academic Ranking of World Universities*, *QS World University Rankings*, *The Times Higher Education Supplement*, *High Impact Universities*, *SCImago Institutions Rankings World Report*, *Global Universities Ranking*, *Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities* y el *URAP* (Ranking de universidades por rendimiento académico). Los diversos rankings suelen tener procedimientos de normalización teniendo en cuenta el campo, la media mundial de citaciones, años, tipos de documento, etc.

Diversos son los investigadores atraídos por optimizar los indicadores y los métodos de medida que usan los rankings: Jeremić, Jovanović-Milenković, Radojičić, Martić (2013), Sanz-Casado, García-Zorita, Serrano-López, Efraín-García, De Filipo (2013) entre otros. A continuación describimos y valoramos algunos de estos intentos.

Muchos de los rankings actuales están basados en indicadores de investigación y de docencia publicados en páginas web institucionales. La información que suele utilizarse para su elaboración es de tipo cuantitativo y procede de: datos originarios de las estadísticas nacionales (ofrecidas por los propios gobiernos y sus administraciones o las agencias) o datos internos de las IES, datos de publicaciones y citas. En gran medida se autoinforman. En ocasiones se complementa con información cualitativa procedente de las opiniones de expertos y encuestas a *stakeholders* (grupos de interés o partes interesadas). En la mayoría de los casos, los rankings no son oficiales sino financiados y publicados por organizaciones comerciales (en periódicos y semanarios). En otros, se trata de gabinetes de estudios o de consultoría para sociedades o empresas privadas y organizaciones no gubernamentales.

Tantos son los procedimientos metodológicos y fuentes de información utilizados para presentar los resultados de los rankings que, para poder entenderlos en su totalidad, no deberían presentarse sin ser acompañados de una explicación detallada de la metodología con la que han sido elaborados. En concreto, deben conocerse indicadores y pesos, así como una descripción precisa de lo que mide cada indicador. Todo ello permitiría a los destinatarios de esta información poder escoger el ranking que mejor se ajuste a sus necesidades particulares. Además de los resultados globales del ranking, también es muy importante conocer los resultados y clasificación que de ellos se desprende, de cada uno de los indicadores separadamente.

Los rankings están pensados para validar la calidad de las principales funciones de las IES: la formación, la investigación, influenciar positivamente en la comunidad y fortalecer el sector productivo mediante la transferencia del conocimiento. Los indicadores utilizados por los rankings globales para medir la formación de calidad incluyen: proporción de estudiantes por docente, nivel educativo de los docentes, proporción de candidatos a doctorado, y número de alumnos o docentes que han obtenido un premio nobel o una medalla Fields. Dos importantes rankings, QS y Times

Higher Education, usan encuestas de reputación académica, de enseñanza, del empleador y de investigación.

La mayoría de los rankings universitarios también incluyen el volumen de investigaciones y de citaciones entre sus mediciones: QS utiliza citaciones por docente de Sciverse Scopus; Times Higher Education usa artículos académicos por empleado y número de citas absolutas del índice Thomson Reuters; ARWU utiliza el número de artículos publicados en Nature and Science, al igual que los artículos indexados en el Science Citation Index-expanded y el Social Science Citation Index.

Algunos rankings también toman en cuenta el nivel de Internacionalización. En un mundo cada vez más globalizado será también cada vez más difícil argumentar en contra de la importancia de dicha variable en la compleja función de la calidad universitaria. El *QS World University Rankings* tiene en cuenta el número de estudiantes internacionales y también el nivel de internacionalización de las facultades; el *The Times Higher Education Supplement* la presencia internacional de estudiantes y profesorado. En esta línea, el *SCImago Institutions Rankings Word Report*, tiene en cuenta los documentos científicos que se publican en colaboración con instituciones extranjeras. El *Global Universities Ranking* también tiene en cuenta las actividades internacionales.

Lo que diferencia el ranking de otro tipo de evaluación es que se comparan diferentes productos/ servicios y programas entre sí y se establece un orden de calidad entre ellos. Esta metodología adjudica valores numéricos a los diferentes indicadores de calidad y calcula posteriormente un indicador sintético que permite establecer un orden descendente desde el primero hasta el último. Intrínsecamente se parte de la suposición de que los diferentes productos, servicios u organizaciones están en competición entre sí para saber quién es el mejor.

A pesar de todas las diferencias entre rankings (y su relación con la calidad), la mayoría de los indicadores (*performance indicators*) utilizados se suelen agrupar en tres bloques o grupos (Pérez-Esparrells y Salinas, 1998): medidas de insumo (*input measures*) –por ejemplo, profesorado, alumnado, recursos económicos e instalaciones–, medidas de proceso (*process measures*) y medidas de resultados (*output measures*)

Van Dyke (2005) analiza el modelo de evaluación que utilizan 10 informes universitarios (2 de EEUU, 2 de UK, 2 de Australia y los otros 4 de Alemania, Canadá, Polonia y Asia). El tipo de evaluación que tienen en común es que evalúan universidades de un país (o región) e incluyen casi a todas las universidades del país (o región). De estos 10 informes, 8 realizan sus correspondientes rankings. Estos 8 asignan pesos a diversos indicadores, los otros 2 clasifican por diversos conceptos sin especificar las ponderaciones utilizadas y sin sintetizarlo todo en una sola cifra. En concreto, los aspectos que se miden en cada uno de los informes son: 1) Calidad del personal académico, 2) Calidad de los estudiantes que ingresan, 3) Calidad del programa de grado, 4) Calidad del programa de postgrado, 5) Recursos, 6) Opinión de los agentes implicados en la universidad (stakeholders) y 7) Otros. Ninguno de los 10 modelos los utiliza todos. El indicador más común es la nota de acceso a los estudios de grado (8 de 10).

Este detalle nos muestra un ejemplo de la complejidad del análisis a través de los rankings o informes de universidades y sobre todo del interés que recae en las universidades y medios de comunicación del posicionamiento de la institución por la imagen pública que genera y, por lo tanto, queda manifiesto que es necesario considerar un conjunto de principios sobre la calidad y las buenas prácticas en los rankings de las Instituciones de Educación Superior (*Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions*, 2006). Se espera que esta iniciativa establezca un marco que permita elaborar y diseminar los rankings, que conduzca a un sistema de mejora continua y a un perfeccionamiento de las metodologías utilizadas para realizar dichos rankings. Los principios propuestos que deberían considerar para la elaboración de los rankings son: propósito y objetivos del ranking; diseño y ponderación de los indicadores; recopilación y procesamiento de datos; y presentación de los resultados.

El análisis de la calidad de las universidades por medio de medidas cuantitativas como es el uso de los indicadores en los rankings no está exento de críticas. Bookstein, Seidler, Fieder y Winckler (2010) muestran como varios indicadores individuales de la base de datos *Times Higher Education Survey (THES)* - la puntuación global, la ratio personal-estudiante, y los "ratings" entre iguales- demuestran una alta fluctuación inaceptable entre año y año y critican de improcedente el resumen de las tablas para evaluar la mayoría de las mejores universidades "top 200" por razones de inestabilidad estadística. Según éstos, hay demasiadas anomalías en las puntuaciones de los diversos índices para que sean de uso en la gestión universitaria y sugiere el uso de una encuesta cualitativa. Otra de las críticas comúnmente encontrada es el peso preponderante de la investigación, en comparación con la docencia y gestión, así como la imagen que representan los distintos ámbitos de conocimiento, favoreciendo las ciencias exactas por encima de las otras. Efectivamente, la calidad de la investigación suelen tener un gran peso en los rankings más prestigiosos. Se suelen evaluar las publicaciones, citaciones, conferencias y obtención de financiación competitiva para la investigación. En concreto, el número de citaciones suele ser la medida del impacto de la investigación. Un ejemplo de lo anterior lo podemos encontrar en el análisis para el estado español en Buela (2012) en el que se han utilizado los siguientes factores y pesos: artículos en revistas indexadas JCR (0,1774), tramos de investigación (0,1672), proyectos I+D (0,1651), tesis doctorales (0,1448), becas FPU (0,1279), doctorados con mención hacia la excelencia (0,1279) y patentes (0,1130). Los anteriores pesos se han obtenido a partir de una encuesta a los catedráticos de universidad con al menos dos tramos de investigación y a los titulares de universidad con al menos un tramo de investigación.

Asimismo, las universidades con menor trayectoria histórica en investigación y menos recursos destinados a promocionar investigación competitiva, tienen dificultades para salir bien posicionadas en las listas. Siendo la influencia de los resultados de la investigación en los rankings muy clara y muy importante, menos clara aparece la influencia en sentido inverso. No es obvio hasta qué punto motiva y afecta a los investigadores y a sus respectivos grupos el hecho de que su universidad se sitúe en posiciones destacadas de los rankings.

Un análisis de la clasificación de Shanghai llevado a cabo por (Billaut et al. (2009) utilizando herramientas de toma de decisiones de criterios múltiples, sugiere que los criterios que se utilizan no son relevantes, la metodología de la agregación es defectuosa, y el análisis general sufre de una insuficiente atención a las cuestiones fundamentales de estructuración. Concluyeron que el ranking de Shanghai, a pesar de la repercusión mediática que recibe, no se califica como una herramienta útil y pertinente para discutir la "calidad" de las instituciones académicas, y mucho menos para guiar la selección de los estudiantes y la familias o para promover reformas de los sistemas de educación superior.

Boulton (2011), propone buscar nuevas dimensiones que analicen la diversidad de actividades y misiones de la universidad, que contemple medidas que favorezcan la investigación y también las ciencias sociales y humanas. Sugieren el proyecto U-Map que contempla seis dimensiones: perfil de enseñanza-aprendizaje, el perfil del estudiante, la actividad de investigación, el intercambio de conocimiento, la orientación internacional y la participación territorial. Este sistema permitiría identificar Instituciones que coincidan con un determinado perfil.

Más allá de las consideraciones técnicas usadas para el análisis de unos u otros rankings, coincidimos con Gonzales y Núñez (2014), Deem, Lucasy Mok (2009), que la irrupción de los rankings es un poderoso movimiento al que algunos le han dado en llamar "régimen de la clasificación" cuyo objetivo es organizar la enseñanza universitaria como un mercado transnacional competitivo una vez identificadas las universidades de clase mundial (*word class*). Dicho sistema de clasificación afecta a la producción y evaluación de conocimientos mediante la promoción del individualismo, la normalización, la mercantilización y homogeneización.

## **La Investigación en la Universidad**

### **Políticas universitarias en materia de investigación**

En España, desde la aprobación de la Ley de Reforma Universitaria, en 1983, la investigación ha avanzado extraordinariamente. Desde 1995 fue implantado el primer Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (Real Decreto 1947/1995 de 1 de diciembre). Los objetivos del Plan pretendían promover la evaluación institucional de la calidad de las Universidades, no solo en lo que concierne a la enseñanza, sino también a la investigación, a los servicios y a la gestión de la propia Universidad. Los resultados obtenidos en los procesos de evaluación intentaban ofrecer a la sociedad, y especialmente a los estudiantes universitarios, informaciones coherentes y objetivas en relación con los niveles de calidad de las universidades españolas. Igualmente, pretendían dotar a las autoridades competentes en materia de enseñanza informaciones objetivas sobre los resultados de las distintas instituciones. A partir del desarrollo de esta norma, se crearon dos sistemas independientes para la evaluación de la docencia y de la investigación, ambos de carácter voluntario para el docente (Real Decreto 1086/89). En el caso de la evaluación de la investigación, fue encomendada a un organismo creado al efecto, la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora (CNEAI). Cada seis años los profesores funcionarios pueden solicitar la evaluación de su actividad investigadora a esta entidad y obtener de ese modo, un complemento salarial adicional. Son los llamados "sexenios". Esta evaluación se lleva a cabo anualmente y para obtener el complemento de productividad, los investigadores someten a evaluación sus trabajos científicos realizados durante un periodo no inferior de seis años.

La Ley Orgánica de universidades, Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades) y la Modificación de la Ley, en el título VII, de la investigación en la Universidad y de la transferencia del conocimiento, contempla en el art. 39 que:

1. La investigación científica es fundamento esencial de la docencia y una herramienta primordial para el desarrollo social a través de la transferencia de sus resultados a la sociedad. Como tal, constituye una función esencial de la Universidad, que deriva de su papel clave en la generación de conocimiento y de su capacidad de estimular y generar pensamiento crítico, clave de todo proceso científico.
2. Se reconoce y garantiza la libertad de investigación en el ámbito universitario.
3. La universidad tiene, como uno de sus objetivos esenciales, el desarrollo de la investigación científica, técnica y artística y la transferencia del conocimiento a la sociedad, así como la formación de investigadores e investigadoras, y atenderá tanto a la investigación básica como a la aplicada. (LOU, 2001: título VII)

Desde entonces, la promoción y la garantía de la calidad de las Universidades se consideran un fin esencial de la política universitaria (LOU, art. 31.1). En este sentido, los objetivos que la Ley establece hacen referencia a la medición del rendimiento de la educación superior, a la posibilidad de comparación de las universidades en el ámbito nacional e internacional, a la mejora de la actividad docente e investigadora o al fomento de la excelencia y movilidad de estudiantes y profesores.

Asimismo, la Ley pretende profundizar en la cultura de la evaluación mediante la creación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). Se trata de una fundación estatal creada en 2002, como resultado de lo establecido en la Ley Orgánica de Universidades (LOU 2001). Fue creada para contribuir a la mejora de la calidad del sistema de educación superior, mediante la evaluación, certificación y acreditación de enseñanzas, profesorado e instituciones. Aunque es iluso considerar que la iniciativa tiene un carácter exógeno, ya que procede

de iniciativas gubernamentales, se favorece un «Estado evaluador» de rendimientos, que reconoce la autonomía universitaria, pero que asigna presupuestos que controla el sistema a distancia a través de la evaluación.

La universidad es una institución acostumbrada a someterse a procesos de evaluación, pero con carencias importantes en la cultura de rendición de cuentas y de evaluación de la eficiencia del gasto. El acuerdo sobre la necesidad de vincular financiación a objetivos de rendimientos docentes e investigadores es prácticamente unánime. No obstante, no falta quien indica que esta preocupación también debería hacerse extensible al ámbito de los procesos de gestión universitaria, los cuales no han recibido hasta el momento la atención suficiente.

La Ley Orgánica de Universidades (LOU, 2001) dota a las universidades de personalidad jurídica y capacidad de gestión. De hecho en las universidades españolas existe una unidad de apoyo a la investigación. En virtud de este principio, las universidades públicas tienen potestad para elaborar sus respectivos estatutos y las universidades privadas sus propias normas de organización y funcionamiento.

Así, las universidades desarrollan sus funciones en régimen de autonomía de gobierno, académica, de gestión de personal y de gestión y administración de sus recursos. La aplicación de este principio ha permitido que empiece a producirse una cierta diversificación entre instituciones, tendencia que previsiblemente irá en aumento en los próximos años.

La autonomía ha sido siempre un valor importante en la Educación Superior y en consecuencia ha estado reconocida. Para Van Vught (1989), la creatividad, la crítica y el avance científico, son posibles, solamente cuando la autonomía es altamente valorizada. Pero existe una cierta contradicción dado que, a pesar de esta autonomía, las universidades están estructuradas y organizadas bajo un fuerte control burocrático que cada vez es mayor y que afecta a la docencia pero sobre todo a la investigación.

En otros países europeos como Francia y Alemania, el Estado otorga autonomía, aun cierta forma de autonomía fiscal, pero solo cuando los términos preceptivos tales como indicadores del desempeño, productividad, medición y evaluación se hacen realidad. La autonomía se amplía solo a condición de que la universidad cumpla con normas nacionales que se negocian continuamente de acuerdo con la política pública (Wasser, 1995).

Los Estatutos como documentos de gestión de la Universidad aprobados a partir de procesos de participación de toda la Comunidad Educativa pueden conducir, en ocasiones, a una relación “políticamente correcta” que no siempre es fruto del sosiego necesario de las funciones universitarias. La redacción de los mismos obedece más al imperativo legal de actualización y coherencia con las nuevas leyes que no al uso frecuente que se haga de ellos.

En todo caso, la investigación es, en general, objeto de normativa en los artículos sustantivos de los Estatutos de las distintas comunidades españolas. Aparecen en ellos, de manera general, apartados como: La naturaleza y definición de la Universidad, Fundamento y objeto de la actividad universitaria, las estructuras de la Universidad (Departamentos, Facultades...), y sus competencias. También se menciona, en los estatutos, la investigación en el apartado de Derechos y Deberes del profesorado y los principios de la labor investigadora y de los grupos de investigación como es el caso de la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad de Barcelona y la Universidad de Granada entre otras; la financiación; medidas de promoción, etc. También en todas ellas, se incluye un capítulo íntegramente dedicado a la investigación: actividad investigadora; contratos de investigación; transferencia y gestión de la investigación; grupos de investigación, unidades de apoyo a la investigación así como todos aquellos aspectos relacionados con ellas incluyendo a los profesores visitantes y a los futuros doctores.

## **Modelo actual de gestión de la universidad**

El modelo de la universidad española está cada vez más centrado en la investigación. La actual Ley Orgánica de Universidades (2007), así como los Estatutos de las distintas universidades se refieren a la investigación como función esencial de la Universidad, y está considerada un derecho y un deber del profesorado.

La gestión de la investigación en las universidades españolas se está convirtiendo en los últimos años en un tema de especial relevancia, tanto por los recortes presupuestarios como por las crecientes exigencias de la eficacia en los procesos de investigación.

La gestión de la investigación en las universidades españolas sigue modelos diferentes, a pesar de que en 1986, a través del Plan Nacional de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico se intentara crear y consolidar un marco común, de planificación y coordinación de las actividades entre las Comunidades Autónomas y entre estas y el Gobierno Central. Dicho Plan Nacional, elaborado por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología en coordinación con los órganos de planificación económica de la Administración del Estado dice: “fomentará la investigación básica en los distintos campos del conocimiento a través de una financiación regular de la misma que haga posible el mantenimiento y la promoción de equipos de investigación de calidad, tanto en las Universidades como en los demás centros públicos de investigación” (Ley 13/1986, de 14 de abril, de Fomento y Coordinación General de la Investigación Científica y Técnica: art. De ahí que, en los últimos años se les da mayor importancia a los grupos de investigación porque además son una fuente de ingresos y es a través de ella como se consigue instituciones de calidad y competitivas a nivel nacional e internacional.

Además, la Universidad cuenta con otras cinco fuentes principales de ingresos. La mayor es la subvención de la comunidad Autónoma correspondiente. La segunda, las matrículas de los estudiantes por la docencia. En tercer lugar están los ingresos propios por los servicios que prestan. La cuarta fuente de financiación son los ingresos derivados de los proyectos de investigación o subvenciones otorgadas por las administraciones públicas (central, autonómica o europea). Por último, se hallan los ingresos por contratos de investigación con empresas o instituciones.

Todas las universidades tienen una oficina de gestión de proyectos internacionales y la oficina de Transferencia. Asimismo, es común la fórmula Fundación Universidad-Empresa que bajo diferentes formas de denominarla responde a la idea común de estrechar lazos entre la Universidad y la Empresa.

Existen otras instancias que se ocupan de gestionar, promover, coordinar, transferir y administrar la investigación, en forma de servicios, oficinas, centros, unidades, etc. Algunas de estas unidades de gestión y apoyo a la investigación son: la “Unidad de información científica” que funciona como una red que depende de la Vicepresidencia de Organización y Relaciones Institucionales del Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España, actualmente con sedes en Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla y con funciones destinadas a coordinar y desarrollar la Red de Bibliotecas, así como controlar y gestionar su automatización. Su objetivo es modernizar sus servicios y aprovechar al máximo sus recursos. La “Oficina de coordinación de servicios científicos” con el objetivo la gestionar y coordinar la actividad relacionada con la investigación que se realiza en el Instituto de Salud Carlos III (ISCIII) dentro del marco de las convocatorias nacionales, etc.

En cualquier caso, en la actualidad, la gestión de la investigación es compleja porque, entre otros factores, la pretendida y deseada autonomía es bastante limitada. Los gerentes son nombrados por el Consejo Social a propuesta del Rector, y son estructuras de administración pública que tienen por encima sistemas de gobierno interno ultra complejos.



## **La gestión de la investigación**

La investigación es considerada como una actividad humana, orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución de situaciones problemáticas o para proponer interrogantes científicos. La gestión universitaria está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la formación, la investigación, la extensión y los recursos humanos.

Somos conscientes de que la investigación tiene una serie de características que condicionan la gestión de la misma. Se trata de actividades no rutinarias, sujetas a incertidumbre en su desarrollo, que implican la existencia de un elemento de novedad y necesitan una adecuación constante a resultados. Por tanto, precisan flexibilidad en su ejecución pero sin olvidar el control, especialmente de la gestión económica. De ahí que, cuando se analizan los aspectos relacionados con la gestión de la investigación, uno de los aspectos que sale a la luz es el de la eficiencia. Vincent-Lancrin (2004), identifica una serie de tendencias tales como el aumento de la financiación privada de la educación superior y el rendimiento de la investigación básica de los sectores no académicos, un crecimiento significativo de la internacionalización de la investigación académica, una nueva actitud de la sociedad civil hacia la investigación y las nuevas oportunidades de computación y redes que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están emergiendo como nuevos motores para el futuro de la investigación académica. El mismo autor presenta cuatro escenarios en base a dos variables: el grado de internalización y el grado de gestión de mercado. Identifica las siguientes tendencias: la creciente importancia del conocimiento; el crecimiento de la financiación privada y la disminución de la financiación del gobierno; el aumento de la competencia de otros sectores de la investigación básica; la creciente colaboración y la competencia en los planos nacional e internacional; la creciente demanda de rendición de cuentas y la transparencia de los gobiernos y la sociedad civil; las nuevas oportunidades que ofrecen los avances de tecnología; y la persistencia de los sistemas de educación superior de masas (o masificación continua que no ha llegado a su punto más alto). Denomina así los escenarios: escenario 1 “La colaboración abierta”; escenario 2 “Promoción de interés nacional”; escenario 3 “mercado internacional de investigación” y escenario 4 “Nueva Gestión Pública”. En el escenario 1, se puede imaginar la investigación académica principalmente financiada con fondos públicos y muy internacionalizados de manera que implica una mayor colaboración de la competencia. En el escenario 2, la educación superior se mantendría principalmente financiada y administrada, los académicos mantienen su control sobre el proceso de investigación como profesionales de confianza del público. En el escenario 3, se podría imaginar que las instituciones de educación superior en todo el mundo compiten para ofrecer servicios de investigación a los gobiernos, las empresas y la sociedad civil con fines de lucro. En el escenario 4, la investigación académica sigue siendo principalmente financiada con fondos públicos, pero con una gestión pública que hace un amplio uso de las fuerzas de cuasi-mercado.

Cada vez se le pide más a las universidades que sean espacios de calidad pero además que sean eficientes para lograr los objetivos estratégicos propuestos con el mínimo de recursos posibles.

El concepto de eficiencia se ha aplicado a los sistemas de producción y cada vez en mayor medida al ámbito de las organizaciones sociales.

¿Qué entendemos por gestión eficiente de la investigación? La eficiencia se define como ‘la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable. En nuestro estudio, definimos la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Mientras que la eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido, la eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos: el costo económico, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos y cumplir con la calidad propuesta.

Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace un uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. La asignación de recursos a la investigación implica que estos no puedan ser utilizados para otra actividad universitaria, lo que justifica la necesidad de tratar de asegurar que los servicios se presten de forma eficiente y eficaz, consumiendo una cantidad óptima de recursos y cumpliendo los objetivos concretos para los que se destinaron esos fondos.

Entonces ¿qué significa gestionar la universidad y en concreto gestionar la investigación eficientemente? Sabemos que en estos momentos los recursos en las universidades españolas son escasos. España se encuentra entre los países de la Unión Europea que más han recortado el gasto en educación como respuesta a la crisis económica: La Comisión Europea señala que el gasto público en educación en España cayó del 5,1% en 2009 al 4,7% del PIB en 2011, por debajo de la media europea del 5,3%. y que la asignación presupuestaria total para educación disminuyó un 4,1% en 2012 y un 7,3% en 2013. Si nos referimos en concreto al gasto en educación universitaria con respecto al PIB, España se sitúa en el 2000 en la media del resto de países de la OCDE. (Comisión Europea, 2014)

Actualmente, no existe una definición unificada y ampliamente aceptada de buena gobernanza, pero sí que el concepto incluye entre otros la eficiencia. De hecho, la buena gobernanza se define a través de tres categorías centrales y la primera de ellas es como afirma Barbara Kehm (2012) “la gestión eficiente”.

Evaluar la investigación es relativamente fácil si se trata de evaluar la relevancia, la cantidad y el impacto de estas investigaciones (Betz, 2010; Villar, 2011) sobre todo porque se utilizan indicadores biométricos. Sin embargo, evaluar la eficiencia no es tan sencillo. No se trata, como dice Chaves (1995), de pensar en las universidades como Torres de Babel con desorden y despilfarro puesto que afortunadamente la consolidación de las reglas del juego universitario es incuestionable y las universidades públicas funcionan razonablemente bien y prestan un valioso servicio a la comunidad académica y a la sociedad. Cosa diferente es que su propia complejidad haga aflorar disfunciones de organización que han de ser denunciadas como paso previo a acometer su corrección y es que cuando se manejan recursos públicos ha de velarse por la mejor organización con los menores costes.

La internalización de la investigación que realizan las universidades, manifestada en buena parte a través de los rankings junto con la exigencia de efectividad y eficiencia de la investigación, no solo en términos científicos sino financieros, lleva a que las universidades adopten modelos de gobernanza próximos a los modelos de mercado. En este tipo de gestión de la investigación se priman más los resultados económicos que los científicos. Por ejemplo, una de las estrategias adoptadas por algunas universidades consiste en penalizar al investigador que forma parte de un proyecto liderado por otra universidad que no sea la suya. La penalización consiste en no compensar la dedicación a la investigación (que beneficia a otra universidad). Se supedita la investigación a la obtención de ingresos financieros puesto que si no se consiguen estos ingresos no se contabiliza como tiempo dedicado a la investigación. En definitiva, se adopta una concepción de la investigación no universal, no importa los resultados que obtengas sino si estos resultados o mejor dicho, ingresos por estos resultados, van a las arcas de la propia universidad.

En síntesis, la tendencia en gestión de la investigación es hacia un modelo de mercado en donde la eficiencia pasa por encima de cualquier otro criterio lo que colisiona con la libertad de investigación y con las condiciones de incertidumbre asociadas a todo proceso investigador.

Por último, indicamos nuestra conceptualización de buenas prácticas en la gestión universitaria de la investigación. La definición de buena práctica, utilizando el sentido más común del término, corresponde a aquella acción cuyas consecuencias son consideradas, por la comunidad a la que atañe, como útil, imitable y perdurable. Se trata de experiencias que se guían por principios, objetivos y procedimientos apropiados, fruto de la identificación de una necesidad de los miembros de una organización, asimismo nos referimos a aquellas experiencias que han tenido unos resultados positivos y han demostrado su eficacia y utilidad en un contexto, en nuestro caso en el ámbito de la investigación. Estas buenas prácticas deben estar documentadas para servir de referente a otros y facilitar la mejora de sus procesos.

En el caso de las buenas prácticas en la gestión de la investigación universitaria entendemos que es aquella manera de proceder por parte de los responsables de la gestión de la investigación en una universidad (comúnmente los vicerrectores de investigación y su equipo) que hace que la acción investigadora sea eficiente, novedosa, reconocida, transferible y útil.

En el modelo de gestión universitaria que adoptan las universidades bien situadas en los rankings universitarios estas buenas prácticas en investigación se identifican como aquellas que contribuyen a que las universidades mejoren en su internalización y reconocimiento.

## Metodología

El método utilizado en este estudio responde a las premisas del método interpretativo pues se fundamenta en comprender los significados sociales que las personas desarrollan en relación al contexto, los objetos y otras personas. Por tanto, este estudio ha requerido de una metodología cualitativa que de acuerdo con los objetivos planteados se basó en estrategias etnográficas tales como grupos de discusión, entrevistas en profundidad y análisis de documentos.

Para la muestra se seleccionaron 5 universidades españolas por su reconocimiento en los rankings internacionales y nacionales. La selección de estas universidades se realizó revisando la posición de las universidades españolas en los rankings más reconocidos durante los últimos diez años.

Los participantes miembros de cinco Universidades españolas -Universidad de Granada (UGr), Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), Universidad de Barcelona (UB), Universidad Pompeu Fabra (UPF) y Universidad Complutense de Madrid (UCM) -fueron seleccionados porque pertenecían a grupo/centros o institutos de especial reconocimiento por su labor investigadora teniendo en cuenta que se debía abarcar todo el abanico de áreas de conocimiento.

Tabla 1

### *Distribución de la muestra*

Universidades	Número de participantes
Universidad Autónoma de Barcelona	10
Universidad de Barcelona	7
Universidad Complutense de Madrid	7
Universidad de Granada	10
Universidad Pompeu Fabra (Barcelona)	9
Total	43

*Nota:* Elaboración propia.

La selección de estas unidades de investigación se realizó siguiendo el siguiente procedimiento: en primer lugar se obtuvo la lista entera de grupos de especial reconocimiento investigador que emite el Departamento Autonomico de Universidades y se seleccionaron 10 unidades por cada universidad. Simultáneamente se recabó información, de manera informal principalmente a través de la web, sobre la visibilidad y reconocimiento de cada unidad y finalmente, se ordenaron los grupos a partir de los criterios de: presencia de todas las áreas de conocimiento, las tipologías de grupo/centro/instituto y la disponibilidad de los informantes.

El grupo de discusión tiene un carácter exploratorio, una duración de 120 minutos y una participación de personas expertas en temas de gestión de la investigación, personas con prestigio investigador en las universidades, personas con cargos de gestión en la misma y/o personas que desarrollaban y/o habían desarrollado labores de este tipo en diversos ámbitos de la organización. Para favorecer el desarrollo del debate y, sólo a título orientativo, planteamos una serie de cuestiones que dimos a conocer a los participantes con anterioridad al desarrollo de la sesión. El guión del grupo de discusión proporcionado a los asistentes con anterioridad es el siguiente:

1. Tipos de organización de la investigación (centros, Institutos, SGR<sup>1</sup>, grupos emergentes,...).
2. Tipos de gestión que llevan estos grupos, centros o Institutos.
3. Elementos que favorecen la producción científica del grupo.
4. Elementos que favorecen la internacionalización de los grupos.
5. Grado de heterogeneidad entre los miembros del grupo (categoría académica, experiencia investigadora, intereses diferentes,...).
6. Reconocimiento /incentivos por la investigación. Tipos de reconocimiento (personal/grupal, económico/curricular,...).

Se llevaron a cabo 43 entrevistas semi-dirigidas a personal con cargos en la gestión de la investigación (vicerrectores, gestores) y a investigadores pertenecientes a grupos de investigación de excelencia (IP, postdoct. y predoct.)

Recordemos que nuestro objetivo es “Identificar y estudiar las buenas prácticas de gobierno y gestión de dichas universidades” y para analizar la información consideramos necesario establecer una serie de categorías cada una de las cuáles se dividió en indicadores que dieron lugar a las preguntas a realizar a las personas entrevistadas.

---

<sup>1</sup> SGR: Grups de Recerca Reconeguts per la Generalitat de Catalunya/Grupo de Investigación Reconocido por la Generalidad de Cataluña, organismo político de autogobierno de la Comunidad Autónoma de Cataluña.

Tabla 2

*Relación de categorías, indicadores, preguntas y tipología de informantes*

Indicadores	Definición	Preguntas	Informantes
Eficiencia (que incluye a eficacia), de las buenas prácticas	Logro de los objetivos predefinidos Contribución de los resultados obtenidos al cumplimiento de objetivos globales. Generación sistemática de resultados consistentes integrando la eficacia y la eficiencia.	¿Considera que en su universidad se gestiona/lleva a cabo una gestión de efectividad (eficaz y eficiente)? ¿Puede concretar o citarnos algún ejemplo?	Gestores o vicerrectores de investigación IP (investigadores principales de los grupos Postdoctores Predoctorales)
Novedad de las buenas prácticas	Relación entre las prestaciones efectivas y las previstas. La novedad está relacionada con lo nuevo, pero no todo nuevo es mejor y a veces no aporta nada al conocimiento científico.	En su universidad, departamento, instituto considera que dan valor/se promueve la incorporación de prácticas novedosas de gestión sobre la investigación (impulso, mejora, calidad, internalización,..)	Gestores o vicerrectores de investigación IP (investigadores principales de los grupos Postdoctores Predoctorales)
Reconocimiento de las buenas prácticas	Validez interna y externa del objeto y/o actividad.	¿Existe una cultura en su universidad/departamento que reconoce las buenas prácticas en investigación? ¿Puede describir los elementos de la cultura que usted cree que afectan a esas buenas prácticas? ¿Cuáles son los mecanismos de reconocimiento?	Gestores o vicerrectores de investigación IP (investigadores principales de los grupos.
Transferibilidad de las buenas prácticas	Capacidad de aplicarse y adaptarse a otros contextos similares.	Cuando existen buenas prácticas, ¿éstas se trasladan a otras universidades/departamentos o contextos? Por ejemplo una buena práctica podría ser visibilizar los avances científicos en la web de la universidad. ¿Hasta qué punto se transfiere a otra universidad o departamento,..?	Gestores o vicerrectores de investigación IP (investigadores principales de los grupos Postdoctores Predoctorales)
Utilidad de las buenas prácticas	Grado en que se pueden aplicar a otros contextos o situaciones.	¿Considera que se evalúa la utilidad de las buenas prácticas (iniciativas, innovaciones)? ¿Quién debe evaluarla?	Gestores o vicerrectores de investigación IP (investigadores principales de los grupos Postdoctores Predoctorales)

*Nota:* Elaboración propia.

El sistema de anotación que hemos utilizado para la cita de las unidades de significado está formado por una referencia numérica mediante la cual identificamos al investigador/informador y con una letra que identifica la técnica de recogida de información.

## Resultados

### Respecto la eficiencia

La eficiencia ha sido una de las categorías de análisis que indagaba sobre la identificación de buenas prácticas de gobierno en las cinco universidades de la muestra. Estaba constituida por un solo indicador, aunque englobaba también las acciones relativas a la eficacia y la efectividad de determinadas actuaciones en relación a la gestión de la investigación.

El análisis intensivo realizado arroja unos resultados que pueden agruparse en tres categorías diferenciadas: una que asocia la eficiencia a la gestión de recursos, otra a la burocracia y, finalmente, la referida al control de los procesos de gestión.

La eficiencia en la gestión de la investigación universitaria tiene que ver de forma muy directa con los recursos humanos y económicos que se invierten. Además, hay que destacar que son inversiones a medio y largo plazo, con resultados no necesariamente inmediatos. De hecho, hay quien sostiene que la investigación de calidad también tiene unos límites en función de determinadas variables y que una vez conseguidos, aunque se siga aumentando la inversión, los resultados no aumentarán proporcionalmente más.

Como economista me parece que, a partir de un cierto punto, más recursos para investigar no van a incrementar los resultados de la investigación. Se trata de definir unos módulos para presupuestar lo que se necesita y a partir de ahí su incremento no hace más productividad. (E12)

Hay que destacar que una parte importante de los recursos que se generan con la investigación se utilizan para apoyar a los recursos humanos. Esa es una de las características de los grupos de mayor tamaño y mayor productividad: poseer personal adicional que colabora en las tareas de gestión interna y burocrática del equipo.

Desde el principio del grupo de investigación hemos tenido proyectos de investigación competitivos, a veces hasta 7 I+D de Madrid. Ahora llevamos 4 y alguno europeo. Lo importante es que tengamos proyectos porque estos te dan la financiación que necesitas y de ahí sale todo lo demás. Todos estos proyectos son parte de lo que llamamos SGR y a su vez es lo que nos permite tener un técnico medio pagado por la Generalitat. Ese recurso es el único que tenemos para cuestiones administrativas y logísticas. (E3)

La mayoría de los entrevistados consideran que la burocracia en la universidad es una lacra, que ralentiza la gestión y su eficacia. Por ello, se valoran los mecanismos y recursos que sirven para disminuir, aligerar o derivar las tareas administrativas hacia el personal especializado liberando así a los académicos para que puedan dedicarse a labores de investigación.

Si nos disminuyera la carga burocrática las cosas serían mejores. Si a ti te piden que seas eficaz, no te deberían pedir que continuamente te hagan rellenar tu CV en plataformas diferentes. (E32)

La escasez de recursos, la necesidad de proveer sistemas de gestión eficaz y la preeminencia del modelo burocrático sobre cualquier otro han hecho aparecer una serie de mecanismos, internos y externos, para asegurar una gestión más eficaz y eficiente de los recursos invertidos en investigación. Esos mecanismos lejos de facilitar el proceso de gestión lo tornan más lento y farragoso.

Ellos creen que gestionan eficientemente la Universidad pero el profesorado cree que no. El dinero desaparecía a chorros. Es penoso porque ahora tiene que hacerse formularios para todo. (E31)

Como consecuencia directa de los procesos de control de la gestión de la investigación resulta interesante analizar cómo se manifiesta de forma más o menos explícita una cierta queja sobre la sobresaturación de tareas que deben asumir los investigadores, sobre todo los noveles. Una especie de profesionales todoterreno que deben hacer frente a innumerables tareas y funciones que sobrepasan las labores investigativas y que deben asumir tareas administrativas, burocráticas y mecánicas que requieren escasa o nula capacitación.

Como investigadora joven veo que hay cosas que funcionan bien aunque todo te lo debes hacer tú misma. Aquí la biblioteca y otros servicios son excelentes pero no sé por qué, si por falta de dinero, pero todo te lo debes hacer tú. Servicios hay como en las mejores universidades pero yo me encuentro con que me lo debo hacer todo. (E4)

Tras el análisis de la información, detectamos que existen fuertes acciones de control que se establecen con la finalidad de comprobar si los objetivos, procesos, resultados y gestión de la investigación se llevan a cabo de forma adecuada o precisa de acciones correctivas. Estas acciones son llevadas a cabo, sobre todo, de manera individual por los propios investigadores/as.

¿Quién tiene que medir los resultados? No, no hay mecanismos. Lo único que nos marca un poco todo esto y que hace que vayamos revisando lo que vamos haciendo son las ayudas que nos vienen por ser grupo consolidado. Nosotros presentamos como un plan de trabajo que se tiene que desarrollar a lo largo de 4 o 5 años y sí que se van haciendo reuniones periódicas y sí que vamos revisando qué se está haciendo y qué deberíamos hacer para poder conseguir de nuevo la consolidación en la futura convocatoria. Eso sí que nos va marcando un poco, por ejemplo, si en el plan de trabajo pusimos que en el plazo de 5 años teníamos que hacer un proyecto europeo y es el 3er año y ese proyecto no está, pues nos ponemos las pilas y empezamos a presentarnos a convocatorias de proyectos europeos. (E16)

Suelen ser los investigadores veteranos los responsables, de manera voluntaria, de la toma de decisiones en cuanto al control interno de los grupos, controlando los avances, la calidad así como el progreso en el interior del grupo.

El grupo tiene un 'core group' que es el de los profesores digamos históricos que es quien toma las decisiones, luego hay unos IP de cada uno de los proyectos que hacemos. También hay muchos investigadores visitantes y predoctorales. Las decisiones importantes y el control lo hace el equipo original; de hecho ellos acaban viendo quién es el que debe ser IP o cuándo se pide algún proyecto nuevo. Es muy horizontal pero ellos controlan lo que pasa y lo que se hace en el grupo. (E5)

El control externo viene determinado por el reconocimiento de los resultados obtenidos por los investigadores y que se refleja en las publicaciones y la difusión en los congresos o a través de la web de los equipos de investigación.

Las convocatorias como las SGR, se aplica a todo el mundo. Cuando tú pides un reconocimiento de investigador se te evalúa los resultados obtenidos. Te piden los resultados de los 4 años anteriores y tienes que demostrarlo cada 4 años. (E12)

El principal mecanismo de control que se utiliza son las publicaciones que hace un

investigador. Este debe ser el sistema de evaluación por excelencia, podría haber algún otro criterio como la opinión de compañeros más o menos reconocidos. (E13)  
En los proyectos que concedemos, pedimos anualmente un informe sobre qué publicaciones, qué patentes, qué conferencias en congresos se ha hecho, todo eso está en el servicio de investigación, lo buscamos cuando creemos que es necesario para ver como está. (E18)

### **Respecto de las buenas prácticas en investigación**

Definido el concepto de “buenas prácticas” por el grupo investigador, decidimos identificar aquellas experiencias apropiadas que han tenido unos resultados positivos y han demostrado su eficacia y utilidad en un contexto de la investigación en la universidad.

La ayuda, la facilidad para realizar acciones y el apoyo recibido para llevar a cabo los proyectos de investigación, así como disponer de un soporte administrativo y contar con software de control de gastos en los proyectos de investigación, son estrategias consideradas por los investigadores y gestores universitarios como buenas prácticas universitarias. La poca burocracia, así como la captación de talento, también se resalta como uno de los principios organizacionales que favorecen la investigación.

Desde hace unos años cuando se revisan los proyectos, sabes que cuando se hace el informe a veces la dificultad de justificar los gastos es algo que viene grande a los investigadores y se puso en práctica un aplicativo que hace que el investigador puede mirar en todo momento lo que tiene y lo que le falta y en qué partida tiene más dinero, etc. Facilita el control del gasto a los investigadores y nos ahorramos devolver mucho dinero. (E34)

Yo destacaría el tema de la información de las convocatorias, el soft nuevo que ayuda a la gestión de la investigación. Centraliza toda la documentación de un proyecto, puedo ir revisando la documentación, el dinero, etc. Asociado a esto han contratado a 3 personas solo para la gestión económica de los proyectos. (E25)

La difusión de las investigaciones, aún siendo en parte responsabilidad de las universidades, se circunscribe más en el ámbito del grupo y del departamento que de la propia universidad. La WEB de los grupos y de los departamentos, se convierten en una herramienta eficaz de difusión de buenas prácticas.

Nuestra universidad difunde a través de la web las buenas investigaciones y premios a los mejores estudios e investigadores. Los incentivos y la formación son la mejor práctica que se puede hacer desde el rectorado. (E27)

La web es una buena presentación y visibilidad del departamento, universidad, es una manera de presentar la institución. (E13)

Cuando te publican un artículo de impacto, hacen una nota de prensa y lo cuelgan en la web Te hacen hacer un resumen sin palabras técnicas y lo cuelgan en la web o en las pantallas que cuelgan por el campus. (E36)

Otras buenas prácticas de visibilidad son el reconocimiento a los buenos investigadores, se visualiza a través de las publicaciones en revistas internacionales que tienen un gran índice de impacto. Como la ayuda que facilitan los departamentos para asistencia a congresos como fuente de reconocimiento y divulgación de las investigaciones. Algunas universidades, también llevan a cabo el reconocimiento



de las personas y de los grupos, estableciendo premios por la calidad científica.

El Departamento nos ayuda a ir y a participar en un congreso, A los mayores de 45 la Universidad no les financia y entonces el departamento sí que les financia...El departamento hace una memoria y apoya y fomenta la producción científica. (E27)

La universidad reconoce a los buenos investigadores mediante premios de divulgación científica, premio al mejor artículo, etc. (E29)

Reconocimiento de las buenas prácticas a partir de los "highlights". Tampoco hace tanta falta, si publicas en una buena revista, yo ya estaba feliz. El hecho de que publicaran un artículo en la revista de la universidad no cambió mi vida, la publicación en la revista científica con las citaciones sí. En mi cv ni menciono eso, el otro sí. (E38)

Hay premio a la mejor tesis, a la mejor publicación, se da mucha publicidad de esto en la web. Recibir estos premios se ve bien pero no cambia las cosas en función de este premio. (E32) Queda manifiesto, por parte de los informantes, que no existe en la universidad una cultura de reconocimiento al trabajo bien hecho, ni de estímulo para ello, es una responsabilidad de los docentes que consideran apropiado llevarlo a cabo. Este aspecto de falta de reconocimiento se circunscribe tanto a la universidad en su conjunto como al departamento.

Las buenas prácticas son algo personal que se supone que cada profesor sabe adoptar sin necesidad de normas. (E12)

No existe un sistema de promover las buenas prácticas. No está reconocido por el sistema. No hace falta que hagas buenas prácticas si no te lo valoran. (E24)

(...). Lo que veo bien es la reducción de docencia por tramos de investigación. Se premia muy poco a la gente que investiga de forma seria y productivamente. (E13)

El acreditar los centros de investigación, se consideraría como una buena estrategia de buenas prácticas.

Sí, uno de los objetivos de este vicerrectorado es la acreditación de todos los centros de investigación, los centros de apoyo de investigación donde hemos invertido mucho, entonces estamos dedicando fondos para preparar a todos los centros de esta naturaleza que tengan certificación como poco de buenas prácticas investigadoras, por dos razones, primero porque es intrínsecamente necesario, segundo porque no hay salida al mercado si no tenemos ese tipo de acreditación o certificación. (E18)

La transferencia como culminación de la investigación y por tanto de las buenas prácticas, aparece más relacionada con el ámbito de las ciencias y las ciencias de la salud que con el ámbito de las humanidades y ciencias sociales.

Hay algunos centros de apoyo a la investigación, yo diría el de resonancia magnética, el de masas y un centro de excelencia como es el de microscopía electrónica que ha exportado a otros centros su metodología de trabajo. (E18)

Existen propuestas para impulsar las buenas prácticas, ya sea a través de los certificados de calidad del grupo o del departamento, como a través de incrementar en número de proyectos de investigación, y de investigaciones de calidad.

Mira, a mí me llamó mucho la atención una de las primeras visitas que yo hice al instituto de investigación de las fuerzas armadas, entonces lo primero que te enseñaban eran los certificados de calidad, tenemos todos los certificados de calidad para llevar a cabo nuestro trabajo. En términos de investigación no se puede hacer investigación de calidad aunque sí se haga sin tener el sello de calidad. Es decir, alguien de afuera nos tiene que decir: ustedes están haciendo las cosas bien. (E18)

La discusión periódica dentro del grupo, así como los encuentros de trabajo multigrupales, las colaboraciones internacionales, los foros, y facilitar la formación de los investigadores, son propuestas y objetivos de buenas prácticas.

La mejor práctica que hay aquí es que los grupos colaboran entre ellos, no están solos haciendo su investigación. Hay artículos con los dos equipos del departamento, uno es teórico y el otro es cognitivo y lo bueno es que se juntan para hacer proyectos. Es lo que se quiere, que los investigadores interactúen e interactuamos también a través de sus estudiantes. Nuestro grupo como es más flexible colabora más con otros grupos. Porque hacemos modelos, interactuamos más. Esto es propio de la cultura de los equipos de aquí. He estado en varios laboratorios y es algo que se puede destacar de aquí, la colaboración entre grupos. (E36)

Cada semana hacemos un seminario de 3 ó 4 horas los viernes por las tardes. Trabajamos los avances de cada investigación, debatimos sobre las tesis y tesis doctorales y nos explicamos qué estamos haciendo. Estamos muy coordinados y para los más jóvenes es muy útil y aprenden mucho. Piensa que un doctorando antes de presentar su tesis ha debido pasar su trabajo por 5 ó 6 seminarios internos. Y de cada uno de ellos recibe una retroalimentación, ayudas, ideas y bibliografía. Lo encuentro genial. (E2)

Ahora tenemos muchos alumnos de fuera sobre todo chinos y de la Europa ex comunista. Estos llegan con sus becas y tras 4 ó 5 años regresan a sus países. Pero siguen manteniendo un gran contacto con nosotros. Tenemos una importante red de colaboradores en el País Vasco, Madrid, Baleares. En Europa tenemos relaciones excelentes con Rumanía, Rusia, Inglaterra, Italia y también con los americanos. Cuando se va un alumno no cerramos la puerta sino que abrimos la posibilidad de que venga o de trabajar juntos o de colaborar entre universidades de otros países. (E3)

Como buenas prácticas se hacen foros con otras universidades para facilitar la comunicación entre investigadores. (E32)

Se considera una prioridad para algunas universidades el establecer la cultura de buenas prácticas y el tener sistemas de buenas prácticas en la investigación. El establecimiento de códigos de buenas prácticas, agencias de control de la propia universidad o agencias externas que evalúen la calidad de la investigación, son de interés para la garantía de la calidad universitaria.

Nosotros tenemos un código de buenas prácticas siguiendo modelos de universidades de Europa y luego tenemos una agencia que también controla... (E11)

Existe actualmente un reconocimiento de buenas prácticas que están más asociadas a los ámbitos experimentales o de la salud, en especial en lo referente a los controles de calidad.

Sí, está muy potenciado las buenas prácticas de laboratorio, todo está encarado a la

calidad, porque trabajamos con empresas se necesita que todo lo que se hace o utiliza quede registrado en libretas o documentos electrónicos. Desde el departamento de calidad tenemos mucho soporte y control. (E8)

Esta cultura de desarrollo de evaluación de buenas prácticas, según algunos informantes no se da en ningún ámbito académico ni de docencia, ni investigación ni gestión.

No se evalúan las buenas prácticas en nuestro campo. Yo creo que la evaluación es indirecta porque la evaluación de la investigación te la dan las publicaciones en revistas o comunicaciones a congresos. Allí es donde se evalúan aceptando o no la publicación. (E15)

Las buenas prácticas tampoco se conocen mucho. Lo que sí tenemos es un sistema de garantía de calidad y de buenas prácticas en la seguridad de los laboratorios. Yo creo que se deben reconocer las buenas prácticas. No hay un sistema de reconocimiento. A mí me gustaría que hubiera establecido un sistema de buenas prácticas entre universidades. (E9)

La calidad del investigador y de los equipos de investigación no está en discusión, aunque no parece tan manifiesto que exista un control y evaluación de los resultados. No hay mecanismo para verificar que no haya fraude con los resultados de la investigación. No se hace nada y se confía en el investigador, se debería hacer, pero estamos en mantillas y es una vergüenza y hay barbaridades, solo se va a poner la venda cuando haya herida. (E7)

Yo creo que sí se tendría que evaluar, y lo tendría que hacer el usuario o el que se beneficia del resultado. (E8)

## **Conclusiones**

Las buenas prácticas son de gran utilidad e importancia para la transferencia de los modelos de gestión de la investigación a otros contextos. Las universidades mejor situadas destacan por tener prácticas de investigación que les ayudan a tener una actuación importante a nivel de novedad, de reconocimiento, de los aspectos relacionados con la transferibilidad de los resultados y la utilidad de las buenas prácticas en investigación.

Las universidades objeto de estudio coinciden en considerar que se han hecho progresos, sobre todo en los últimos años, en considerar la investigación como una de la facetas más importantes de sus funciones. Además, están de acuerdo en considerar que la investigación se entiende como una prioridad en el marco del modelo universitario actual.

Una de las buenas prácticas mencionadas se refiere a la creación de Gabinetes dedicados a facilitar el trabajo a los docentes-investigadores, concretamente en el ámbito de la investigación. Consideran que estos Gabinetes han servido para dar más visibilidad a las universidades y de manera más concreta para informar y hacer seguimiento de los proyectos y programas internacionales.

Las universidades analizadas relacionan la eficiencia especialmente con la gestión de recursos humanos, con los aspectos burocráticos y el control de los procesos de gestión. En términos generales, se concluye que los esfuerzos en la gestión de la investigación se traducen en resultados y satisfacción por parte de los investigadores.

En la búsqueda de la eficiencia, las universidades se centran especialmente en los recursos humanos, fomentando especialmente la incorporación de doctorandos becarios en los grupos de investigación. En muchos de los casos, los doctorandos son los que tienen la mayor productividad científica, en forma de artículos publicados y de ponencias en congresos. Hay algunas universidades que a sus doctorandos no les permiten continuar la vía académica dentro de la misma universidad, obligándoles a desvincularse de la institución que les otorga el grado de doctor, aspecto comentado por algunos de los predoctores entrevistados que se ven afectados por esta práctica, no siempre beneficiosa para las instituciones de origen, pero sí, para las de destino.

Si nos referimos a la burocracia, la mayoría de los entrevistados la consideran un aspecto a mejorar. Por ello, se valoran los mecanismos y recursos que sirven para disminuir, aligerar o derivar las tareas administrativas al personal especializado liberando a los académicos para que puedan centrarse en labores de investigación. Es el caso de los predoctores que mayoritariamente adoptan tareas de gestión de los grupos y docencia o asistencia a la docencia de los investigadores principales (IP).

De entre las buenas prácticas en el ámbito de la investigación, los entrevistados apuntan a la agilidad y eficiencia por parte de las estructuras universitarias en las distintas fases de gestión de los proyectos (apoyo administrativo, software de control de gastos, etc.) en definitiva, burocracia limitada.

Se puede decir que en la mayoría de los casos analizados se destaca la sobrecarga de tareas de gestión y docencia, aspectos que tienen repercusiones sobre la productividad científica de los investigadores. El equilibrio entre estas funciones para todos los entrevistados (según su categoría laboral) es un gran reto.

El sentimiento de apoyo, guía, supervisión próxima a los investigadores, sean noveles o más experimentados, en sus distintos proyectos individualizados se visualiza como buena práctica. La confianza al investigador, la generosidad hacia sus colaboradores promueve el vínculo y la identificación con el grupo y se valora positivamente entre los entrevistados. La discusión periódica dentro del grupo, así como los encuentros de trabajo multigrupales, las colaboraciones internacionales, los foros, y facilitar la formación de los investigadores, son propuestas y objetivos de buenas prácticas.

El apoyo en la difusión de las investigaciones, circunscrita en el ámbito del grupo y del departamento, como puede ser mediante una web ágil y actualizada, es otra buena práctica. La transferencia es la culminación de una investigación y se corresponde con el impulso final de las buenas prácticas realizadas por el equipo.

### **Propuestas para los responsables de las políticas universitarias**

La investigación llevada a cabo nos proporciona una radiografía de la opinión de los investigadores y responsables de la investigación de 5 universidades públicas españolas que destacan por su eficiencia en investigación. Por ello, nos atrevemos a proponer a los responsables de la política universitaria algunas de las sugerencias que surgen de la propia información recogida y del análisis realizado por el propio grupo de investigación.

Las propuestas sobre políticas de investigación que se derivan de este estudio pueden ser sintetizadas en tres ámbitos:

a) Relacionadas con los incentivos y reconocimientos a los investigadores. El personal investigador necesita incentivos y reconocimientos claros que le den fuerzas para realizar su tarea investigadora con la mayor calidad posible. Con frecuencia éstos no están claros o, a veces, no existen o incluso se desmotiva al investigador porque se le penaliza ya que la investigación supone un exceso de trabajo añadido a las muchas tareas que tiene que llevar a cabo.

b) Relacionadas con los criterios de evaluación de la investigación a nivel individual, de grupos, departamentos, centros y/o universidades. A pesar de que se ha avanzado en esta dirección todavía existen muchos vacíos al respecto. La evaluación de los grupos de investigación se realiza en contadas ocasiones y de una forma muy burocrática, pues solo se analiza en base al número de productos obtenidos y no la calidad de éstos. Tampoco se los evalúa por otros indicadores como la capacidad de formación de los investigadores noveles o al desarrollo del grupo.

En el caso de departamentos y universidades ocurre algo parecido. En general, podemos decir que la evaluación de estos siempre es la suma o acumulación de productos o indicadores cuantitativos más o menos objetivos.

c) Relacionadas con el lugar que ocupan las universidades en los rankings. La existencia de una relación directa entre el lugar que se ocupa en los rankings y el número de productos de investigación no es cuestionada por ningún informante sin embargo, consideramos que si se quiere escalar en la jerarquía de los rankings se debe mejorar, invertir y gestionar eficientemente la investigación.

## Referencias

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). Recuperado de <http://www.aneca.es/>
- Betz, B. (2010). Análisis de las fortalezas institucionales para la contratación de investigadores. *Aula Abierta* 38, (2), 65-74.
- Bookstein, Fred L, Seidler, Horst, Fieder, Martin y Winckler, Georg (2010). Too much noise in the Times Higher Education rankings. *Scientometrics* (85) 295-299. Recuperado de [http://www.researchgate.net/publication/46037139\\_Too\\_much\\_noise\\_in\\_the\\_Times\\_Higher\\_Education\\_rankings](http://www.researchgate.net/publication/46037139_Too_much_noise_in_the_Times_Higher_Education_rankings), <http://dx.doi.org/10.1007/s11192-010-0189-5>
- Buela-Casal, G., Bermúdez, M.P., Sierra, J.C., Quevedo-Blasco, R., Castro, A., y Guillén-Riquelme, A. (2012). Ranking de 2011 en producción y productividad en investigación de las universidades públicas españolas. *Psicothema* (24), 505-515.
- Chaves, J.R. (1995). "La necesaria reorganización universitaria". *Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo*, (3), 6-11.
- Comisión Europea (2014). Proyecto de informe conjunto sobre el empleo de la comisión y del consejo que acompaña a la Comunicación de la Comisión relativa al Estudio Prospectivo Anual sobre el Crecimiento para 2015. Recuperado de [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/2015/jer2015\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/2015/jer2015_es.pdf)
- Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora (CNEAI). Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/ministerio-mecd/organizacion/organismos/cneai.html>
- Deem, R, Lucas, L & Mok, K (2009). The World Class University in Europe and East Asia: dynamics and consequences of global higher education reform'. in: Kehm , B B; Stensaker (eds) *University Rankings, Diversity and the New Landscape of Higher Education, Global perspectives on Higher Education Series*, (117-134). Sense Publishers.
- Gonzales, L.D., & Núñez, A.-M. (2014). The Ranking Regime and the Production of Knowledge: Implications for Academia. *Education Policy Analysis Archives* (22) (31). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v22n31.2014>
- International Ranking Expert Group (2006). *Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions*. Recuperado de [http://www.ireg-observatory.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=41&Itemid=48](http://www.ireg-observatory.org/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=48)

- Jeremeic, V., Jovanović-Milenković, M., Zoran, R. y Milan, M. (2013). Excellence with Leadership: the crown indicator of SCImago Institutions Rankings Iber. *El profesional de la información* (22), 5, 474-480. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2013.sep.13>
- Kehm, B. (comp.) (2012). *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios*. Barcelona: Octaedro.
- Ley Orgánica 13/1986, de 14 de abril, de Fomento y Coordinación General de la Investigación Científica y Técnica) Recuperado de <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1986-9479>
- Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria (BOE 1 de septiembre de 1983). Recuperado de <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1983-23432>
- Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre de Universidades (BOE 24 de diciembre de 2001). Recuperado de <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2001-24515>
- Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. Recuperado de <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-7786>
- Mora, J. G. y Vidal, J. (2000). Lifelong Learning in Spanish Universities: the Market inside the Public System. *European Journal of Education* (3), 317-327. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-3435.00029>
- Pérez-Esparrells y Salinas. (1998). El uso de los indicadores de gestión en la evaluación de la calidad universitaria. *Hacienda Pública Española, Monográfico Educación y Economía*, 157-167.
- Post, D., Stambach, A., Ginsburg, M., Hannum, E., Benavot, A. y Bjork, C. (2013). Los rankings académicos. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas* (21), 19 Recuperado de: <http://epaa.asu.edu/ois/article/view/1347>
- Post, D. (2014). The future of education research publishing: Challenges and responses. *Education Policy Analysis Archives*, 22(26), 1-9, <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v22n26.2014>
- Real Decreto 1947/1995 de 1 de diciembre por el que se establece el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de Universidades. Recuperado de <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-26579>
- Real Decreto 1086/89 de 28 de agosto, sobre retribuciones del profesorado universitario. Recuperado de [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-1989-21967](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1989-21967)
- Sanz-Casado, E., García-Zorita, C., Serrano-López, A. E., Efraín-García, P. y De Filippo, D. (2013). Rankings nacionales elaborados a partir de múltiples indicadores frente a los de índices sintéticos. *Revista Española de Documentación Científica* (36) 3, <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2013.3.1.023>
- Van Vught, F. A. (1989). Innovations and Reforms in Higher Education. En Van Vught, F. A. (ed), *Governmental Strategies and Innovation in Higher Education* (pp. 47-72) London: Jessica Kingsley.
- Van Dyke, N. (2005). Twenty years of university report cards. *Higher Education in Europe* (30), 103-125, <http://dx.doi.org/10.1080/03797720500260173>
- Vincent-Lancrin, S. (2004). Building futures scenarios for universities and higher education: an international approach, *Policy Futures in Education* (2) 2, 245-263, <http://dx.doi.org/10.2304/pfie.2004.2.2.3>
- Villar, A. (2011). El “eigenfactor”: un nuevo y potente instrumento bibliométrico para evaluar la investigación. *Aula Abierta* (39), 85-96.
- Wasser, H. (1995). Redefining autonomy of Universities. *Higher Education Policy* (8)3, <http://dx.doi.org/10.1057/hep.1995.37>

## **Sobre los Autores**

### **Marina Tomàs Folch**

Universidad Autónoma de Barcelona

[marina.tomas@uab.cat](mailto:marina.tomas@uab.cat)

Doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación por la UB. Profesora del Área de Didáctica y Organización Escolar en el Departamento de Pedagogía Aplicada de la Universidad Autónoma de Barcelona. Ha dirigido diversas investigaciones (I+D) vinculadas con temas de cultura organizacional en la universidad y los procesos de cambio. También ha dirigido otras investigaciones relacionadas con el liderazgo, la participación, la toma de decisiones y el género en la universidad.

### **Trinidad Mentado Labao**

Universidad de Barcelona

[trini.mentado@ub.edu](mailto:trini.mentado@ub.edu)

Doctora en Pedagogía por la UB. Profesora del Departamento de Didáctica y Organización Educativa de la Universidad de Barcelona. Participa en proyectos de investigación nacionales y europeos, donde sus líneas principales se centran en la política de la educación superior; la gestión universitaria y la formación para la gestión en la educación superior.

### **Jose María Ruíz Ruíz**

Universidad Complutense de Madrid

[jmruiz@edu.ucm.es](mailto:jmruiz@edu.ucm.es)

Doctor por la Universidad de Oviedo. Profesor Honorífico UNSM de Lima, Perú. Titular de Universidad Complutense en la Facultad de Educación, donde ha dirigido varios proyectos de investigación e innovación sobre estrategias y técnicas de evaluación como el Uso de las redes sociales y las herramientas de Acceso Libre.

---

# archivos analíticos de políticas educativas

ISSN 1068-2341



Volumen 23 Número 105

26 de octubre 2015

ISSN 1068-2341

---



Los/as lectores/as pueden copiar, mostrar, y distribuir este artículo, siempre y cuando se de crédito y atribución al autor/es y a Archivos Analíticos de Políticas Educativas, se distribuya con propósitos no-comerciales, no se altere o transforme el trabajo original. Más detalles de la licencia de Creative Commons se encuentran en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0> Cualquier otro uso debe ser aprobado en conjunto por el autor/es, o AAPE/EPAA. La sección en español para Sud América de AAPE/EPAA es publicada por el *Mary Lou Fulton Teachers College, Arizona State University* y la *Universidad de San Andrés* de Argentina. Los artículos que aparecen en AAPE son indexados en CIRC (Clasificación Integrada de Revistas Científicas, España) DIALNET (España), [Directory of Open Access Journals](http://www.doi.org/), EBSCO Education Research Complete, , ERIC, Education Full Text (H.W. Wilson), QUALIS A2 (Brasil), SCImago Journal Rank; SCOPUS, SOCOLAR (China)

Contribuya con comentarios y sugerencias en <http://epaa.info/wordpress/>. Por errores y sugerencias contacte a [Fischman@asu.edu](mailto:Fischman@asu.edu)

Síguenos en EPAA's Facebook comunidad at <https://www.facebook.com/EPAAAAAPE> y en Twitter feed @epaa\_aape.

---



archivos analíticos de políticas educativas  
consejo editorial

Editores: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University), **Jason Beech** (Universidad de San Andrés) **Jesús Romero Morante** (Universidad de Cantabria)

**Armando Alcántara Santuario** IISUE, UNAM  
México

**Claudio Almonacid** University of Santiago, Chile

**Pilar Arnaiz Sánchez** Universidad de Murcia,  
España

**Xavier Besalú Costa** Universitat de Girona,  
España

**Jose Joaquín Brunner** Universidad Diego Portales,  
Chile

**Damián Canales Sánchez** Instituto Nacional para  
la Evaluación de la Educación, México

**María Caridad García** Universidad Católica del  
Norte, Chile

**Raimundo Cuesta Fernández** IES Fray Luis de  
León, España

**Marco Antonio Delgado Fuentes** Universidad  
Iberoamericana, México

**Inés Dussel** DIE-CINVESTAV,  
Mexico

**Rafael Feito Alonso** Universidad Complutense de  
Madrid. España

**Pedro Flores Crespo** Universidad Iberoamericana,  
México

**Verónica García Martínez** Universidad Juárez  
Autónoma de Tabasco, México

**Francisco F. García Pérez** Universidad de Sevilla,  
España

**Edna Luna Serrano** Universidad Autónoma de  
Baja California, México

**Alma Maldonado** DIE-CINVESTAV  
México

**Alejandro Márquez Jiménez** IISUE, UNAM  
México

**Jaume Martínez Bonafé**, Universitat de València,  
España

**José Felipe Martínez Fernández** University of  
California Los Angeles, Estados Unidos

**Fanni Muñoz** Pontificia Universidad Católica de  
Perú,

**Imanol Ordorika** Instituto de Investigaciones  
Economicas – UNAM, México

**Maria Cristina Parra Sandoval** Universidad de  
Zulia, Venezuela

**Miguel A. Pereyra** Universidad de Granada,  
España

**Monica Pini** Universidad Nacional de San Martín,  
Argentina

**Paula Razquin** Universidad de San Andrés,  
Argentina

**Ignacio Rivas Flores** Universidad de Málaga,  
España

**Daniel Schugurensky** Arizona State University,  
Estados Unidos

**Orlando Pulido Chaves** Instituto para la  
Investigación Educativa y el Desarrollo  
Pedagógico IDEP

**José Gregorio Rodríguez** Universidad Nacional de  
Colombia

**Miriam Rodríguez Vargas** Universidad  
Autónoma de Tamaulipas, México

**Mario Rueda Beltrán** IISUE, UNAM  
México

**José Luis San Fabián Maroto** Universidad de  
Oviedo, España

**Yengny Marisol Silva Laya** Universidad  
Iberoamericana, México

**Aida Terrón Bañuelos** Universidad de Oviedo,  
España

**Jurjo Torres Santomé** Universidad de la Coruña,  
España

**Antoni Verger Planells** University of Barcelona,  
España

**Mario Yapu** Universidad Para la Investigación  
Estratégica, Bolivia

education policy analysis archives  
editorial board

Editor **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Associate Editors: **Audrey Amrein-Beardsley** (Arizona State University), **Jeanne M. Powers** (Arizona State University)

**Jessica Allen** University of Colorado, Boulder  
**Gary Anderson** New York University

**Michael W. Apple** University of Wisconsin,  
Madison

**Angela Arzubiaga** Arizona State University

**David C. Berliner** Arizona State University

**Robert Bickel** Marshall University

**Henry Braun** Boston College

**Eric Camburn** University of Wisconsin, Madison

**Wendy C. Chi** Jefferson County Public Schools in  
Golden, Colorado

**Casey Cobb** University of Connecticut

**Arnold Danzig** California State University, San  
Jose

**Antonia Darder** Loyola Marymount University

**Linda Darling-Hammond** Stanford University

**Chad d'Entremont** Rennie Center for Education  
Research and Policy

**John Diamond** Harvard University

**Tara Donahue** McREL International

**Sherman Dorn** Arizona State University

**Christopher Joseph Frey** Bowling Green State  
University

**Melissa Lynn Freeman** Adams State College

**Amy Garrett Dikkers** University of North Carolina  
Wilmington

**Gene V Glass** Arizona State University

**Ronald Glass** University of California, Santa Cruz

**Harvey Goldstein** University of Bristol

**Jacob P. K. Gross** University of Louisville

**Eric M. Haas** WestEd

**Kimberly Joy Howard** University of Southern  
California

**Aimee Howley** Ohio University

**Craig Howley** Ohio University

**Steve Klees** University of Maryland

**Jaekyung Lee** SUNY Buffalo

**Christopher Lubienski** University of Illinois,  
Urbana-Champaign

**Sarah Lubienski** University of Illinois, Urbana-  
Champaign

**Samuel R. Lucas** University of California, Berkeley

**Maria Martinez-Coslo** University of Texas,  
Arlington

**William Mathis** University of Colorado, Boulder

**Tristan McCowan** Institute of Education, London

**Michele S. Moses** University of Colorado, Boulder

**Julianne Moss** Deakin University

**Sharon Nichols** University of Texas, San Antonio

**Noga O'Connor** University of Iowa

**João Paraskveva** University of Massachusetts,  
Dartmouth

**Laurence Parker** University of Utah

**Susan L. Robertson** Bristol University

**John Rogers** University of California, Los Angeles

**A. G. Rud** Washington State University

**Felicia C. Sanders** Institute of Education Sciences

**Janelle Scott** University of California, Berkeley

**Kimberly Scott** Arizona State University

**Dorothy Shipps** Baruch College/CUNY

**Maria Teresa Tatto** Michigan State University

**Larisa Warhol** Arizona State University

**Cally Waite** Social Science Research Council

**John Weathers** University of Colorado, Colorado  
Springs

**Kevin Welner** University of Colorado, Boulder

**Ed Wiley** University of Colorado, Boulder

**Terrence G. Wiley** Center for Applied Linguistics

**John Willinsky** Stanford University

**Kyo Yamashiro** Los Angeles Education Research  
Institute

arquivos analíticos de políticas educativas  
conselho editorial

Editor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)  
Editores Associados: **Rosa Maria Bueno Fisher** e **Luis A. Gandin**  
(Universidade Federal do Rio Grande do Sul)

**Dalila Andrade de Oliveira** Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

**Paulo Carrano** Universidade Federal Fluminense, Brasil

**Alicia Maria Catalano de Bonamino** Pontifícia Universidade Católica-Rio, Brasil

**Fabiana de Amorim Marcello** Universidade Luterana do Brasil, Canoas, Brasil

**Alexandre Fernandez Vaz** Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

**Gaudêncio Frigotto** Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

**Alfredo M Gomes** Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

**Petronilha Beatriz Gonçalves e Silva** Universidade Federal de São Carlos, Brasil

**Nadja Herman** Pontifícia Universidade Católica – Rio Grande do Sul, Brasil

**José Machado Pais** Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, Portugal

**Wenceslao Machado de Oliveira Jr.** Universidade Estadual de Campinas, Brasil

**Jefferson Mainardes** Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

**Luciano Mendes de Faria Filho** Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

**Lia Raquel Moreira Oliveira** Universidade do Minho, Portugal

**Belmira Oliveira Bueno** Universidade de São Paulo, Brasil

**António Teodoro** Universidade Lusófona, Portugal

**Pia L. Wong** California State University Sacramento, U.S.A

**Sandra Regina Sales** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil

**Elba Siqueira Sá Barreto** Fundação Carlos Chagas, Brasil

**Manuela Terrasêca** Universidade do Porto, Portugal

**Robert Verhine** Universidade Federal da Bahia, Brasil

**Antônio A. S. Zuin** University of York